

door Marianne van der Pool en
Ine Melse
foto Image Bank

Weten waar de talenten en passies van een werknemer liggen en welke mogelijkheden er in de organisatie zijn om daarop aan te sluiten vormt het beste uitgangspunt voor een goede loopbaanplanning. Gebeurt dit niet, dan kunnen demotivatie en burnout het gevolg zijn. Of de werknemer zoekt een andere baan.

Een slimme baas laat zijn eend geen marathon lopen

Adviezen voor goed loopbaanmanagement

Steeds vaker zoeken werknemer en werkgever samen uit welke loopbaanstappen en ontplooiingsmogelijkheden het meest geschikt zijn. Niet uit liefdadigheid, maar omdat het in beider belang is. Er is dan ook een toenemende behoefte aan instrumenten die hen helpen om een match te vinden tussen ambities en mogelijkheden. In dit artikel wordt de TOP-werkwijze belicht: een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) gebaseerd op een talentenanalyse. Voor een bevredigende loopbaan blijken passie en talent even belangrijk.

Op zekere dag besloten de dieren dat zij iets heldhaftigs moesten doen om de problemen van de Nieuwe Wereld het hoofd te kunnen bieden. Ze richtten een school op en kwamen een leerprogramma overeen dat bestond uit rennen, klimmen, zwemmen en vliegen. Om het voor de leiding en de administratie van de school niet al te moeilijk te maken, moesten alle dieren deelnemen aan alle vakken. De eend blonk uit in zwemmen, doorliep met succes alle vliegklassen, maar was slecht in rennen. Zijn zwemvliezen scheurden ervan uit en daardoor kreeg hij uiteindelijk slechts een zesje voor zwemmen. Maar dat was gemiddeld heel acceptabel en dus maakte niemand zich daar zorgen over, behalve de eend.

De haas was de beste van de klas in rennen. Maar toen hij probeerde bij het zwemmen de snelste te zijn, kreeg hij een zenuwinstorting.

De eekhoorn was uitmuntend in klimmen tot hij frustraties opliep tijdens de vliegles, waar de leraar hem vanaf de grond liet beginnen in plaats van de top van de boom.

De adelaar was een probleemkind en moest zeer streng worden aangepakt. Bij de klimles was hij het snelst in de top van de boom, maar hij stond erop daar op zijn eigen manier te komen.

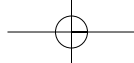
Aan het einde van het jaar behaalde het kleine palinkje, dat buitengewoon goed kon zwemmen en daarnaast zowaar een beetje kon rennen, klimmen en vliegen, het hoogste gemiddelde en eindigde als beste van de klas.¹

BAANWISSELAARS

Een krappe arbeidsmarkt heeft de laatste jaren gezorgd voor een verschuiving in de machtsbalans tussen werknemer en werkgever. Steeds vaker kan de werknemer dicteren wat zijn werkgever moet doen om het hem naar de zin te maken. Overal groeien de verlanglijstjes en daar staan niet alleen eurotekens op. Werknemers verlangen meer dan alleen een salaris, winstdeling en een dertiende maand. Voldoening in het werk en een balans tussen werk en privé-leven worden steeds belangrijker². Maar ook uitdaging en interessante carrièreperspectieven zijn allang geen luxewensen meer.

Arme werkgever? Welnee. Moderne bedrijven moeten zich in de steeds veranderende markt immers zeer flexibel op kunnen stellen. Werkgevers zitten dan ook helemaal niet te wachten op een personeelsbestand dat zich verheugt op een gouden horloge na dertig jaar trouwe dienst. In veel gevallen komt het ze waarschijnlijk heel goed uit dat hun personeel zelf weet wat het waard is en blijft leren om zijn marktwaarde te behouden (Woodruff, 1999)³.

De problemen ontstaan pas als de - zo moeizaam gevonden - werknemers hun heil elders gaan zoeken. En dat gebeurt. Uit onderzoek⁴ blijkt dat eenderde van de werknemers bij een gemiddeld bedrijf zich



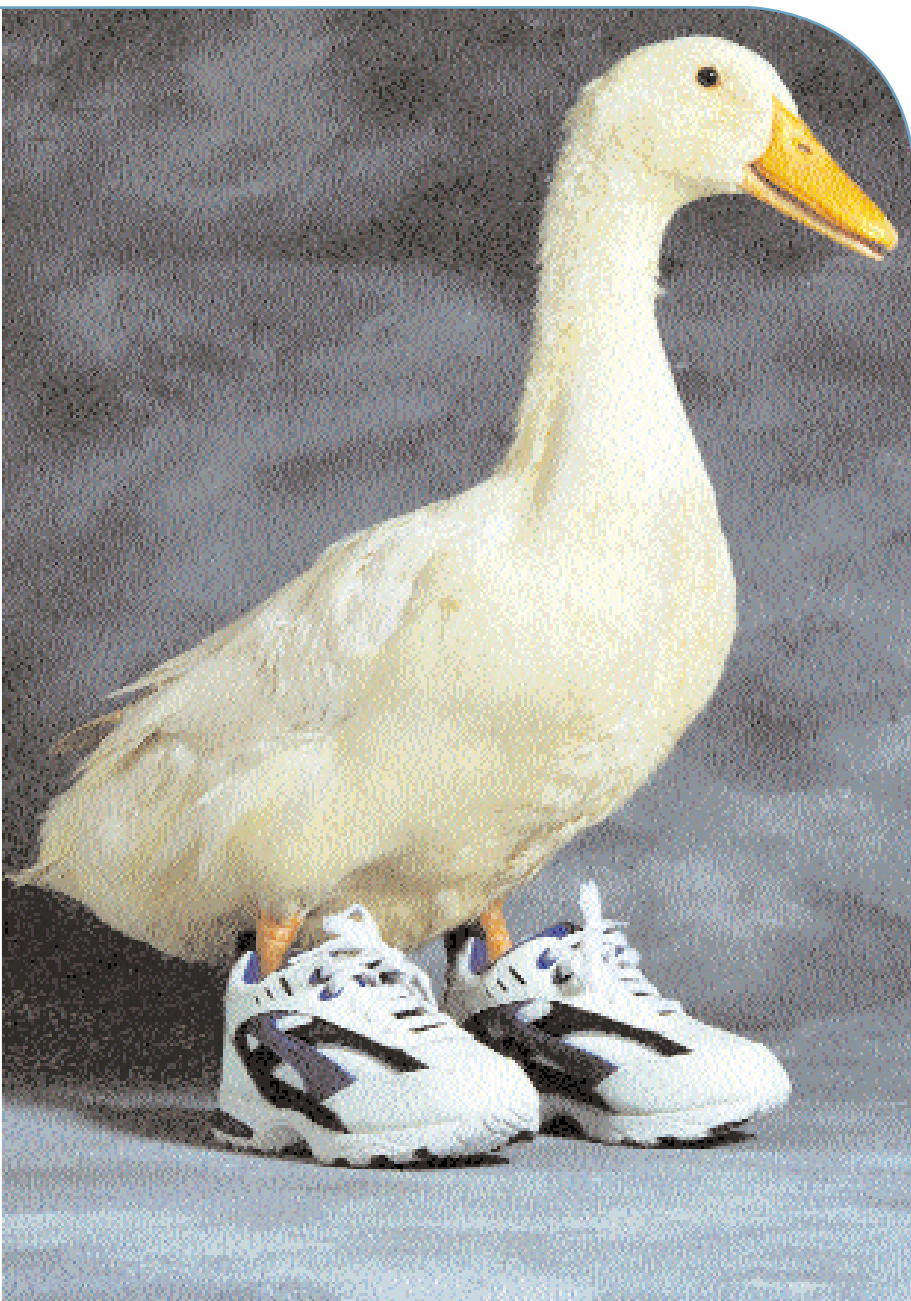
Trefwoorden
 Loopbaanmanagement
 Persoonlijke ontwikkelingsplannen
 Talentenanalyse

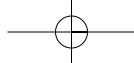
actief oriënteert op een functie elders. In Nederland wisselde in 1998 ongeveer 30 procent van alle mensen tussen de 24 en 35 van baan, meer dan in andere Europese landen. Vaak hebben de voormalige werkgevers van die baanwisselaars de in werving, selectie, inwerken en opleiding geïnvesteerde kosten er dan nog niet uit. De directe en indirecte kosten die gemoeid zijn met het vertrek van talentvolle medewerkers, kunnen voor belangrijke posities oplopen tot twee jaarsalarissen ^{5!}

De moderne werknemer kan zichzelf het best beschouwen als zijn eigen eenmanszaak, die hij zo goed mogelijk dient te beheren en in de markt te zetten, om zich aan een werkgever te kunnen verhuren. Net als een bedrijf heeft de medewerker inzicht nodig in zijn eigen 'kernkwaliteiten' en kan hij een eigen sterktezwakteanalyse maken. Vervolgens kan hij een inschatting maken van zijn eigen positie, en de kansen en bedreigingen in de externe omgeving in kaart brengen met de zogenoemde SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Het doel van deze analyse is een optimale afstemming met de eigen werkgever. Daarom is het voor de werknemer (en voor zijn werkgever) van groot belang te weten wat zijn talenten zijn en welke werkzaamheden het best bij zijn bezieling (passie) passen. De optimale combinatie van Talenten, Passies en Organisatievereisten geeft een maximaal rendement: TOP.

Talenten kunnen in kaart gebracht worden met behulp van bijvoorbeeld de individuele functie- en branchegeschiktheidsanalyse (de IFB-analyse)⁶. Deze biedt een gedegen onderbouwing voor een persoonlijk ontwikkelingsplan. De methodiek behelst een nauwkeurige inventarisatie van iemands mogelijkheden met behulp van uitvoerige vragenlijsten, waarbij talentgroepen en hun onderlinge relaties in persoonsprofielen worden geanalyseerd. Op grond hiervan worden persoonskenmerken duidelijk en kan de effectiviteit van gedrag in de praktijk voorspeld worden. Zo kan de werknemer vaststellen op welk niveau, met welk type product en in welke cultuur hij het best tot zijn recht komt. Maar ook wordt duidelijk welke talenten voor ontwikkeling vatbaar zijn.

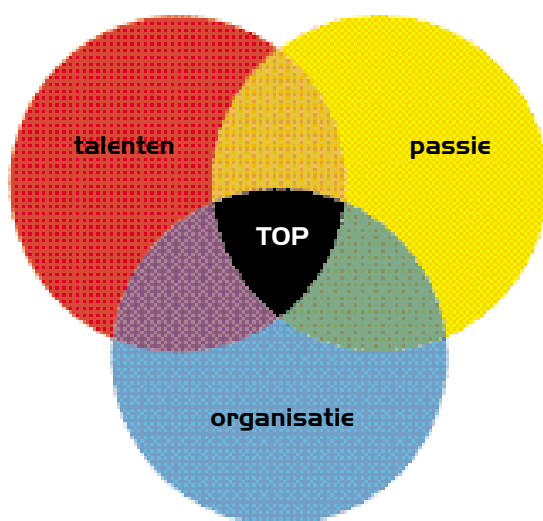
Een talent is iets anders dan een prestatie. Iemand kan een prestatie leveren zonder daarvoor de bijbehorende talenten te bezitten. Om bij onze fabel te blijven: zelfs een paling kan blijkbaar leren vliegen.





Een slimme baas laat zijn eend geen marathon lopen

Dit betekent wel dat iemand het gemis aan het benodigde talent moet compenseren met harder werken en meer inzet. Het lijkt dan of iemand geschikt is voor de functie, maar op den duur zal hij gedemotiveerd of uitgeput raken.



De optimale combinatie van talenten, passies en organisatievereisten geeft een maximaal rendement: TOP

Zo was er bijvoorbeeld een officemanager die burn-out-klachten kreeg. Uit de talentenanalyse bleek dat hij moeite had met leidinggeven en laag scoorde op overtuigingskracht en dominantie. Ook faalangst speelde een rol. Zijn talenten bleken vooral te liggen op het beleidsondersteunende vlak. Naar volle tevredenheid van hemzelf en de organisatie heeft hij nu een functie als directiesecretaris.

Bij een optimale 'match' met het werk kan een werknemer helemaal in zijn taken opgaan (flow) en zijn talenten ten volle benutten. Voor de organisatie betekent dit een optimaal rendement van iemands inzet.

LOOPBAANFASEN

Als iemand ergens warm voor loopt, praten we over passie of bezieling. Het gaat dan om werkzaamheden die iemand echt belangrijk vindt en waar hij zich emotioneel betrokken bij voelt. Zo zal iemand met een hoge score op altruïsme en hulpvaardigheid een maatschappelijk doel willen nastreven. Een commerciële functie zal hij mijden. Daar staat tegenover dat tijdens iemands loopbaan een passie kan veranderen. Onderzoek toont aan dat mensen tijdens hun loopbaan verschillende fasen doorlopen, die elk geken-

merkt worden door unieke uitdagingen, kwesties en dilemma's.

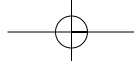
Een model voor loopbaanontwikkeling is dat van Dalton, Thompson en Price (Paffen, 1991)⁷. Dit model beschrijft de loopbaan van professionals in organisaties in vier fasen. In fase één werkt de persoon in zeker opzicht als 'leerling', waarna hij in fase twee gaat optreden als zelfstandig werker (collega). In fase drie verbreedt hij zich en wordt hij mentor voor anderen. Mensen in fase vier geven richting (leiding) aan de organisatie. Dit kan in de rol van 'innovator' zijn, in de rol van intern 'entrepreneur' of in de rol van 'sponsor' (iemand die ervoor zorgt dat er competente mensen op sleutelposities komen). In elk van de vier fasen worden van iemand andere taken en psychologische aanpassingen verwacht en onderhoudt iemand andere relaties.

Terugkijkend naar het TOP-model betekent dit, dat de combinatie van talenten en passies - die iemands unieke kwaliteiten vertegenwoordigen - voor het individu geen statisch gegeven is. Zowel talenten als passies kunnen veranderen en ontwikkeld worden. Door de verschillende fasen heen zal er steeds, in relatie tot de vragen van de organisatie, een verschuiving, een ontwikkeling en een nieuw evenwicht ontstaan. Uitgaande van talentmanagement is het denken in loopbaanfasen van belang voor iedere werkgever die wil sturen op iemands ontwikkeling.

BURNOUT

Door de huidige globalisering en toenemende concurrentie komen organisaties steeds meer onder druk te staan. De moderne werknemer zal zich moeten aanpassen aan de veranderingen binnen de organisatie en een inschatting moeten maken van een voor hem of haar optimale positionering binnen het bedrijf. Wanneer de eisen van de organisatie niet meer bij iemands talenten en vaardigheden passen kan er een uithollingsproces ontstaan. Een 42-jarige PR-manager moest zich bijvoorbeeld in toenemende mate met interne beheerszaken bezighouden. Maar zijn talenten waren meer ontwikkeld in de richting van marketing. Hij was daardoor gedwongen zijn ongeschiktheid voor die functie te compenseren, met als gevolg dat hij langzamerhand gedemotiveerd raakte en ander werk zocht.

Ook kan de passie verdwijnen doordat een organisatie te hoge eisen stelt, bijvoorbeeld te veel werk gedurende lange tijd. Andere factoren die een rol spelen bij demotivatie of burnout, zijn: te weinig controle over het werk, sociaal isolement of onvoldoende



Trefwoorden

Loopbaanmanagement

Persoonlijke ontwikkelingsplannen

Talentenanalyse

erkenning (Maslach)⁸. Burnout is het gevolg van een chronisch slijtageproces dat ontstaat als iemand voortdurend dingen moet doen die hij niet echt kan of waarin hij om allerlei redenen geen voldoening meer heeft. Denk hierbij bijvoorbeeld aan zeer gemotiveerde leraren die door de steeds toenemende eisen, moeilijke kinderen en het onvermogen om te kunnen voldoen aan eigen idealen en normen, cynisch worden en op de duur uitvallen met vermoeidheidsklachten, aversie tegen het werk en twijfels over het eigen kunnen.

PERSOONLIJKE ONTWIKKELINGSPLANNEN

Om de match tussen werknemer en organisatie zo goed mogelijk te houden, stimuleren steeds meer ondernemingen hun medewerkers om een Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP) of Individual Development Plan (IDP) te maken. Vaak worden hierbij externe adviesbureaus betrokken.

Als vervolg op het maken van een POP vindt dikwijls *personal coaching* plaats. Personal coaching is een interactief proces dat altijd is gerelateerd aan de beroepscontext en is toegesneden op de individuele situatie van de medewerker. Het wordt in het TOP-model vooral toegepast om talenten te ontwikkelen en persoonlijke belemmeringen weg te nemen. Wanneer op grond van een talentenanalyse blijkt dat functie en talenten niet bij elkaar passen, kan een loopbaancoachingprogramma worden gestart. De ervaring leert dat de talentenanalyse bij kandidaten veel energie, actiegerichtheid en behoefte aan ontwikkeling genereert. Dit maakt het zetten van een volgende stap gemakkelijker.

De case van een 36-jarige directeur van een multinational is daarvan een mooi voorbeeld. Ze kwam in moeilijkheden doordat de passie in haar werk verminderde en haar privé-leven in het slop was geraakt. Ze ging zich daarom op ander werk oriënteren en kreeg van verschillende bedrijven functies aangeboden. Uit haar talentenprofiel bleek dat zij zeer getalenteerd en

stressbestendig is en veel capaciteiten heeft. Zij is een goede peoplemanager, en als zodanig was ze geschikt voor die functie, maar ze bleek een nóg betere consultant. Wat vooral belangrijk was in dat stadium, was dat zij erachter kwam wat voor haar echt waardevol was in het leven (passies). Pas nadat ze zorgvuldig haar levensdoelen op een rij had gezet en de tijd had genomen hierover na te denken, nam zij beslissingen over haar privé-leven. Daar bleek een andere functie bij te passen die haar de gelegenheid gaf meer thuis en minder in een vliegtuig te zitten.

Haar traject:

1. Een talentenanalyse, met uitgebreide terugkoppeling, gevolgd door
2. het maken van een Persoonlijk OntwikkelingsPlan. Ze stelt vast wat voor haar de beste baan op dit moment in haar carrière zou zijn.
3. Met behulp van coaching ontwikkelt zij vervolgens haar *personal mission statement*⁹ en maakt zij
4. een SWOT-analyse. Aan de hand hiervan kan zij uit twee verschillende opties binnen het bedrijf kiezen. Zij kiest voor een baan als seniorconsultant bij een andere vestiging.

Deze case kent twee winnaars: de vrouw, die aan haar nieuwe baan een grotere kwaliteit van leven ontleent, én haar werkgever, die haar niet alleen behoudt voor het bedrijf, maar bovendien een beter functionerende werknemer overhoudt. En de moraal? Een slimme baas laat zijn eend geen marathon lopen. En een slimme eend heeft hem dat, met een talentenanalyse bij de hand, allang duidelijk gemaakt... *

NOTEN:

1. HANDOUT TRAINING, **NOVATIONS**, VERTALING DELAHAY EN VAN DER POOL
2. ENQUÊTE MANAGEMENTTEAM, 1999
3. WOODRUFF, **WINNING THE TALENT WAR**, WILEY 1999
4. TIJDSCHRIFT OPPORTUNITY IN BEDRIJF, FEBRUARI 2001
5. CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL, 1998
6. **IFB-ANALYSE**, ONTWIKKELD DOOR DR. P. LAGERWEIJ VAN BUREAU LAGERWEIJ EN PARTNERS
7. PAFFEN, M.J..A., **LOOPBAAN-MANAGEMENT**, KLUWER BEDRIJFSWETENSCHAPPEN, DEVENTER 1991
8. MASLACH, C. EN LEITER, P., **THE TRUTH ABOUT BURNOUT. HOW ORGANISATIONS CAUSE STRESS AND WHAT TO DO ABOUT IT**. JOSSEY-BASS, 1997
9. COVEY, S.R. **PRIORITEITEN; EFFECTIEVE KEUZES IN LEVEN EN WERK**, CONTACT, 2000

Drs. Marianne van der Pool en drs. Ine Melse zijn psycholoog en werkzaam bij Delahay & van der Pool, 'persoonlijkheid in bedrijf', in Amsterdam www.delahay.vander-pool.com

